

M. Kersting Warum sich die Bewerberauswahl ändern muss

Schlaraffenland ist abgebrannt – warum sich die Bewerberauswahl ändern muss

Je weniger Kandidaten es auf dem Arbeitsmarkt gibt, desto wichtiger wird eine fundierte Eignungsdiagnostik. Unternehmen müssen aus einem heterogeneren Bewerberpool auswählen und können es sich nicht mehr leisten, Potenziale zu übersehen.

Der Personalmangel stellt die Funktionsfähigkeit und den Erfolg zahlreicher Organisationen infrage. Die Ursachen dafür liegen vor allem im demografischen Wandel. Aber auch die misslungene Bildungsplanung und -politik spielen eine Rolle. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften kann nicht bedient werden, während für den zu hohen Anteil an Geringqualifizierten kein adäquater Bedarf besteht. Dazu kommen veränderte Einstellungen. Immer mehr qualifizierte Mitarbeiter fordern mehr Zeit für ein Leben außerhalb der Arbeit und nehmen sich berufliche Auszeiten. Das erfordert eine koordinierte Reaktion auf unterschiedlichen Ebenen. Zielfelder der Strategien zur Sicherung der personellen Ressourcen sind der Aufbau einer Arbeitgebermarke, das Personalmarketing, die Personalsuche und -gewinnung sowie die Personalsowie Organisationsentwicklung. Es geht um die drei großen R: Recruiting, Retention, Retirement. Organisationen müssen Mitarbeiter finden, integrieren, besser als bislang einsetzen, entwickeln, binden und bis zur Rente fördern. Im Folgenden geht es um die Eignungsdiagnostik, die für viele dieser Phasen zentrale Bedeutung hat.

Veränderte Bedingungen der Eignungsdiagnostik

Sowohl die Häufigkeit der Eignungsdiagnostik nimmt zu (zum Beispiel aufgrund diskontinuierlicher Erwerbsbiografien) als auch ihre Bedeutung. Bislang konzentrierten viele Organisationen ihre Suche auf einen bestimmten Bewerbertypus. Benjamin Schneider hat bereits in den 1980er-Jahren den Prozess der zunehmenden Homogenisierung des Personals beschrieben. Die Organisation

- übt auf bestimmte (sich ähnliche) Personen Anziehungskraft aus (Attraction),
- sucht nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen“-Prinzip bestimmte (dem bestehenden Personal ähnliche) Personen aus (Selection) und
- verschleißt Personen, die wider Erwarten nicht so sind wie die vorhandene Belegschaft, was im Extremfall zu (innerer) Kündigung führt (Attrition).

Durch diesen „ASA-Zyklus“ vermeidet eine Organisation kulturelle Vielfalt – mit der Konsequenz, dass sie gegebenenfalls ihre Fähigkeit verliert, sich flexibel dem (aus heterogenen Kunden zusammengesetzten) Markt anzupassen. In Zeiten des Personalmangels kann diese verengte Perspektive dazu beitragen, Potenziale zu übersehen und die ohnehin knappe Ressource künstlich weiter zu verengen.

Potenzial-Reserven erschließen

Eine aktuelle Herausforderung besteht heute darin, den ASA-Zyklus zu durchbrechen. Wird so der Bewerberpool heterogener, steigt auch die Bedeutung der Diagnostik. Solange eine Organisation sich bei der Personalauswahl auf die sogenannten High Potentials, also junge, hoch qualifizierte und einschlägig fachlich ausgebildete Bewerber, beschränken konnte, spielte die Diagnostik eine untergeordnete Rolle. Bewerber, die nicht in dieses Schema passten (zum Beispiel Ältere, Bewerber mit schlechten Noten oder Brüchen im Lebenslauf), wurden bereits bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen aussortiert. Nach einer solchen strengen Vorselektion bleiben im Extremfall nur noch geeignete Personen übrig. Angesichts dieser Grundquote erzielt man mit jedem Verfahren – auch mit Verfahren geringer Validität – hohe Trefferquoten. Anders formuliert: Der Aufgabe, unter zehn geeigneten einen passenden Bewerber herauszufiltern, wurde man auch mit schlechter Diagnostik gerecht. Außerdem spielte es keine Rolle, wenn man Potenziale (geeignete Bewerber) übersehen hatte, da man die Stelle in jedem Fall mit einer geeigneten Person besetzen konnte. In Zeiten des Personalmangels können sich Organisationen dieses Vorgehen jedoch nicht mehr leisten. Künftig wird die Vorselektion weniger streng ausfallen, die Gruppe

Personalauswahl



*Dr. Martin Kersting,
Professor für Psychologische
Diagnostik an der Justus-Liebig-
Universität in Gießen
Martin@Kersting-internet.de*

der zum Hauptverfahren zugelassenen Bewerber wird bunter, was sich auf die Grundquote auswirkt. In dieser Situation kommt es auf die Validität der Verfahren an. Heterogenität entsteht darüber hinaus infolge der Globalisierung, da einerseits innerhalb Deutschlands der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund in der jungen Generation erheblich steigt und andererseits global aufgestellte Organisationen ihr Personal international rekrutieren. Aufgrund dieser Ausgangssituation kann in der Eignungsdiagnostik nicht alles so bleiben, wie es ist, wenn man die (reichlich vorhandenen) Potenzial-Reserven erschließen will.

Was sich ändern muss – Eignungsdiagnostik der Zukunft

1. Anforderungs-/Kompetenzprofile

Grundlage der Potenzialbeurteilung und Personalauswahl, letztendlich aber der gesamten Personalarbeit, ist das Anforderungs- oder Kompetenzprofil. Dieses muss auf den Prüfstand gestellt werden. Viele Organisationen formulieren Anforderungen, um nach außen hin zu suggerieren, wie anspruchsvoll sie sind, getreu dem Motto: „Bei uns arbeiten nur die Besten.“ In Zeiten des Personalmangels kommt es hingegen darauf an, nicht unbedingt die Besten, sondern die langfristigen Richtigen zu finden. Die Hürden dürfen nicht so hoch gehängt werden, dass sich entweder niemand bewirbt oder niemand das Auswahlverfahren bestehen

kann. Jede formulierte Anforderung ist daher darauf hin zu prüfen,

- ob sie eine wirklich notwendige Voraussetzung ist,
- ob eine Minderleistung in der Dimension gegebenenfalls durch andere Merkmale kompensiert werden kann,
- ob die Kompetenz bereits vorhanden sein muss oder auch noch erlernt werden kann.

Die Notwendigkeit der Überprüfung gilt sowohl für die Soft Skills als auch für die Hard Facts. Noch immer werden formale Hürden aufgebaut, indem Organisationen Abschlüsse in spezifischen Fachrichtungen erwarten, obwohl auch anders qualifizierte Personen die infrage kommende Arbeit mit gleichem Erfolg verrichten können. Muss es immer ein Jurist oder jemand mit einem MBA-Abschluss sein? Ist die Erfahrung in der Programmiersprache XY wirklich notwendig? Schon aufgrund des raschen Verfalls von Wissen muss hier ein Wandel von der bisherigen Berufsorientierung hin zu einer Bildungsorientierung vollzogen werden.

Bei der Überprüfung und etwaigen Neudefinition der Anforderungs-/Kompetenzprofile geht es aber keinesfalls darum, die Anforderungen insgesamt zu senken, um künftig minderqualifizierte Personen einzustellen. Es geht darum, die Anforderungen auf den Wesenskern zu reduzieren und keine Anforderungen zu formulieren,

die zwar gut klingen, de facto aber für den Erfolg irrelevant sind.

2. Generelle und grundlegende Konstrukte

Anstelle spezifischer Fähigkeiten sollten eher generelle, „breite“ Konstrukte fokussiert werden. Bewerber müssen nicht unbedingt ein hohes Detailwissen in einer spezifischen Materie mitbringen, sondern lediglich intelligent und lernfähig sein. Sie müssen auch nicht bereits im Einstellungsverfahren etwas verkaufen können, sondern lediglich über hoch ausgeprägte Extraversion, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit verfügen.

3. Kriterienorientierte Diagnostik

Im Rahmen der Anforderungsanalyse muss nicht nur geklärt werden, welche Kompetenzen vorhanden sein müssen, sondern auch wie stark ausgeprägt diese sein sollten. Dies war schon immer so, die Frage war aber weniger brisant, wenn – wie bislang – in der Praxis eine Bestenauslese erfolgte und selbst etliche der abgelehnten Bewerber noch die Kriterien erfüllten. Der Personalmangel schärft den Blick dafür, dass Eignungsdiagnostik in der Regel nicht normorientiert, sondern kriterienorientiert (absolute Messung) ist. Die maßvolle Formulierung von vernünftigen Standards/Kriterien, die nicht unterschritten werden dürfen, ist ein erfolgskritisches Moment der Eignungsdiagnostik.

4. Anforderungsprofil und diagnostische Strategie

Der Personalmangel erfordert auch eine Modifikation der diagnostischen Strategie. Bei der klassischen Personalauswahl kann man eine personenorientierte Selektionsstrategie verfolgen und für eine bestimmte Ausbildung oder Position eine Person unter mehreren Bewerbern auswählen. Diese Strategie ist für den zukünftigen Arbeitsmarkt nicht immer ausreichend. Zumindest große Organisationen können sich einer Variante der Selektionsstrategie bedienen, bei der nicht unter Personen, sondern unter Bedingungen ausgewählt wird. Die Frage der Zukunft lautet nicht mehr: Passt der Bewerber für die Stelle? Sondern: Für

Wer Bewerber unter die Lupe nimmt, sollte vorher ein individuelles Anforderungsprofil erstellen



welche Stelle passt der Bewerber? Dies erfordert eine systematische Erfassung der Anforderungen aller Stellen nach einem einheitlichen System sowie eine Zuordnung der Verfahren zu den jeweiligen Kompetenzen. Eine Eignungsdiagnostik „von Fall zu Fall“ („Wir haben da gerade eine Stelle zu besetzen, machen Sie doch mal ein schönes Verfahren“) gehört der Vergangenheit an.

Darüber hinaus muss man die Selektionsstrategie unter Umständen um eine Modifikationsstrategie ergänzen. Bei dieser Strategie richtet sich das Interesse auf mögliche Veränderungen im Verhalten und/oder in den situativen (zum Beispiel Arbeits-)Bedingungen. Die Verhaltensmodifikation ist Aufgabe der Personalentwicklung (zum Beispiel durch Training und Coaching). Die Frage lautet daher: Was kann der Bewerber erreichen, wenn wir ihn bei seiner Veränderung systematisch unterstützen? Bei der Bedingungsmodifikation wird hingegen gefragt: Was müssen wir an den Rahmenbedingungen verändern, damit der Mitarbeiter den Anforderungen gerecht werden kann?

5. Self Assessment

Mit einer flexibleren Strategie eröffnen sich auch neue diagnostische Möglichkeiten. Während für die Personalauswahl im Regelfall nur weitgehend verfälschungssichere Verfahren infrage kommen, können für die Bedingungsauswahl (Welche Bedingung passt zum Bewerber?) sowie für die Modifikation auch Verfahren des Self Assessments eingesetzt werden, bei denen die Verantwortung für das Verfahrensergebnis im großen Umfang beim Teilnehmer liegt. Wenn Bewerber (aufgrund ihrer Wahlmöglichkeiten in einem Bewerbermarkt) keine Notwendigkeit zum Fälschen haben, besteht weniger Anlass, sich darum zu sorgen.

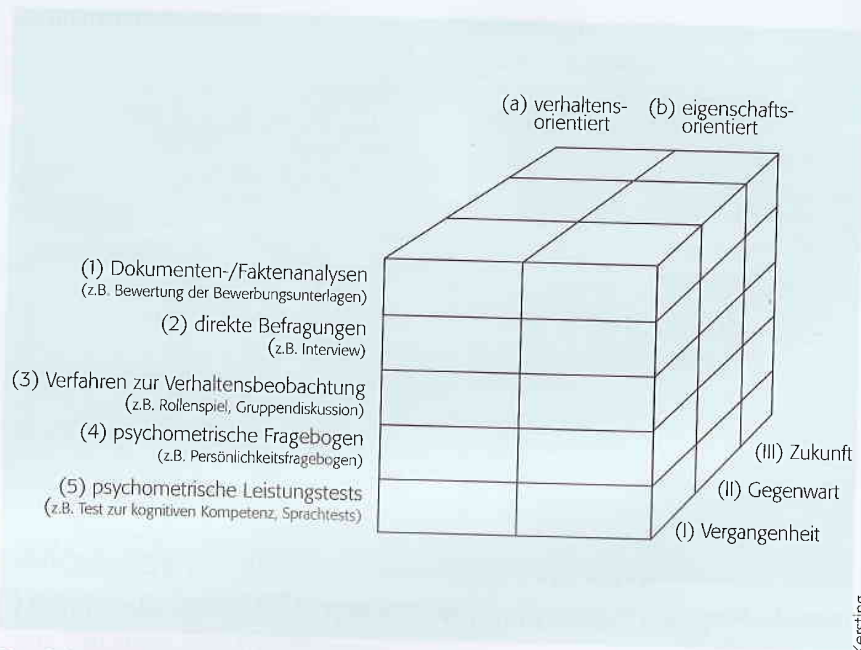
6. Soziale Akzeptanz

In einem Bewerbermarkt spielt es eine größere Rolle, wie die Verfahren bei den Bewerbern ankommen. Beim Thema „soziale Akzeptanz“ liegen Chancen und Risiken nahe beieinander. Es ist möglich und sinnvoll, die Akzeptanz der Verfahren zu erhöhen. Dimensionen der Akzeptanz

sind die Augenscheinvalidität, die Kontrollierbarkeit, die Messqualität und – bei Leistungstests – die Belastungsfreiheit sowie bei Persönlichkeitsfragebogen die Wahrung der Privatsphäre und die Antwortfreiheit (Kersting, 2008). Bei Assessment-Centern spielen darüber hinaus die gute Atmosphäre und Organisation eine Rolle. Auch wenn es wichtig ist, diese Faktoren zu beachten: Die Akzeptanz ist kein Haupt-Gütekriterium. Soziale Akzeptanz ist ein wichtiges „add on“ der Eignungsdiagnostik, aber kein Ersatz für Validität.

7. Verfahrenspluralismus

Man muss den Bewerbern unterschiedliche Möglichkeiten bieten, ihr Potenzial zu zeigen. Dies spricht für ein multimethodales Vorgehen. Dieses Vorgehen reduziert die Wahrscheinlichkeit für stereotype Beurteilungen im Sinne des Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzips, da Vorurteile insbesondere bei Informationsmangel zum Tragen kommen. Um stereotype Beurteilungen zu vermeiden, sollte man ein auf das Anforderungs-/Kompetenzprofil ausgerichtetes Methoden-Potpourri einsetzen, wobei auf die abschließende strukturierte Datenintegration zu achten ist. Der Autor hat dazu das Cube-System zur



Das Cube-System zur Klassifizierung unterschiedlicher Verfahren der Potenzialeinschätzung und interner sowie externer Personalauswahl

Klassifikation von Verfahren entwickelt, das die Planung eines multimethodalen Vorgehens erleichtert. Das System klassifiziert die Verfahren danach, welche Daten auf welche Art und Weise erhoben werden. Demzufolge kann man:

- etwas aus dem Leben der Person aufgrund objektiver (verifizierbarer, prinzipiell nachprüfbarer) Daten oder Sachinformationen in Erfahrung bringen, zum Beispiel ihren Werdegang, ihre Leistungen analysieren,
- die Zielperson selbst oder Dritte (zum Beispiel Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) zur Zielperson befragen,
- die Person in Situationen bringen oder sie Übungen absolvieren lassen, die eine bestimmte Realität simulieren (zum Beispiel im Rollenspiel),
- die Person (Selbsteinschätzung) oder eine Auskunftsperson (Fremdeinschätzung) mithilfe eines Fragebogens befragen,
- die Person testen.

Diese Differenzierung führt zu folgender Verfahrenseinteilung (siehe Grafik oben):

- Dokumenten-, Fakten- und Werkanalysen (zum Beispiel Analyse und Inter-



Sohl/istockphoto.com

Passender Arbeitsplatz: Professionalisierte Eignungsdiagnostik hilft **Mitarbeitern**, die richtige Arbeit zufrieden und gesund auszuüben

pretation von Schul-, Arbeitszeugnissen, Lebenslauf, Beurteilungen wie 360-Grad-Beurteilungen, Internet-Funden über den Kandidaten),

- direkte Befragungen (zum Beispiel Interview, Gespräch mit Referenzgeber),
- Verfahren zur Verhaltensbeobachtung (zum Beispiel Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsentationsübungen),
- psychometrische Fragebogen (etwa ein Persönlichkeitsfragebogen),
- psychometrische Leistungstests (zum Beispiel Intelligenztest, Wissenstest, schriftliche Fachprüfung).

Assessment-Center, Management-Audits und ähnliche Verfahren kommen als Begrifflichkeiten in der Cube-Aufstellung nicht vor, da mit diesen Begriffen kein einzelnes Verfahren, sondern ein Methodenmix bezeichnet wird. Im Cube-System werden noch zwei weitere Dimensionen zur Klassifikation von Verfahren vorgesehen. Mit der zweiten Dimension wird unterschieden, ob das Verfahren primär auf die Erfassung von Verhalten oder auf Eigenschaften zielt. Die dritte Dimension stellt die Zeitdimension dar. Hier werden die Verfahren danach eingeteilt, ob sie sich primär an der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft der Zielperson orientieren. Der Begriff des Verfahrenspluralismus bezieht sich daher nicht nur auf die Nutzung unter-

schiedlicher Verfahren (Makrostrategie, Cube-Dimension eins), sondern auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Verfahrens (Mikrostrategie, Cube-Dimensionen zwei und drei). Dies wird deutlich, wenn beispielsweise die Fragen im Interview anhand der Zeitdimension des Cube in biografische und situative Fragen differenziert werden.

8. Testentwicklung und Evaluation

Für die Gruppe der psychometrischen Verfahren (Dimension vier und fünf) besteht dringender Bedarf nach mehrsprachigen Versionen, deren Äquivalenz empirisch nachgewiesen ist. Dabei müssen die Verfahren auch kulturell adaptiert werden. Darüber hinaus müssen Testanbieter verstärkt Daten relevanter Gruppen zur Verfügung stellen. Bislang wurden Tests häufig an Daten von Gelegenheits- und Anfallsstichproben (Schülern und Studenten) evaluiert und normiert.

Benötigt werden hingegen Daten von Personen mit Migrationshintergrund sowie Älteren. Dieser Bedarf besteht auch dann, wenn weniger normorientiert und verstärkt kriterienorientiert getestet wird, denn Testgütwerte wie Itemschwierigkeiten/-popularitäten können nicht einfach von einer sprachlichen und kulturellen Version auf eine andere übertragen werden.

Ausblick

Der Personalmangel stellt die Eignungsdiagnostik in einen neuen Kontext. Sie muss sich verändern, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Eine professionalisierte Eignungsdiagnostik trägt dazu bei, dass Organisationen in einem enger werdenden Rekrutierungsmarkt erfolgreich sein können und Mitarbeiter auch unter den veränderten Rahmenbedingungen die für sie richtige Arbeit zufrieden und gesund ausüben.

Weiterführende Literatur

Kersting, M. (2008). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33, 420–433.

Kersting, M. (2010). Personalauswahl: Methoden für erfolgreiche Unternehmen. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen & Sektion Wirtschaftspsychologie (Hrsg.), *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland* (S. 57–65). Berlin: Deutscher Psychologischer Verlag. Verfügbar unter: http://www.psychologischer-verlag.de/product_info.php/info/p264 [1.11.2011].

Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747–773.